

全国高等林业院校试用教材

林产工业企业管理 与技术经济

邓 仑 主编

木材机械加工专业用
林产化学加工

中国林业出版社

7.826

全国高等林业院校试用教材

林产工业企业管理与技术经济

邓 合 主编

木材机械加工 专业用
林产化学加工

8/2011



中国林业出版社



C

169295

(京)新登字033号

全国高等林业院校试用教材

林产工业企业管理与技术经济

邓 仑 主编

中国林业出版社出版(北京西城区刘海胡同7号)

新华书店北京发行所发行 北京盛兴印刷有限公司印刷

787mm×1092mm 16开本 18.5印张 424千字

1994年10月第1版 1994年10月第1次印刷

印数 1—1150册 定价: 9.55元

ISBN 7-5038-1236-2/F·0064

前 言

本书是根据林业部木材机械加工专业指导委员会 1991 年审查通过的“八五”教材编写计划编写的。本书除包括了现代工业企业管理与技术经济的基本知识之外,并结合林产工业企业的特点,阐述了流水生产组织原理、生产能力的计算、生产计划与生产作业计划的编制与优化、产品开发管理、物资管理、设备管理和质量管理等内容。

本书内容丰富、新颖、实用,可作为木材机械加工、家具制造、制浆造纸、林产化学加工等专业的大学本科生、专科生的试用教材,也可作为企业管理干部和工程技术人员的自学或培训教材。

全书由绪言和十一章组成。各章既可独立又是相互联系的整体,这样有利于任课教师根据各专业的教学特点和要求,在 36~80 学时范围内灵活选用需要讲授的内容。

本书的绪言、第三章、第四章、第五章、第六章、第七章、第九章、第十章和第十一章由南京林业大学邓仑编写,第一章、第二章和第八章由东北林业大学刘丽影编写。全书的统稿工作由南京林业大学邓仑担任。

本书的主审是南京林业大学荣佩珠。

由于编者水平有限,加之编写时间短促,书中难免有不妥之处,欢迎读者批评指正。

编 者

1992 年 12 月

目 录

绪言	(1)
第一章 林产工业企业管理概论	(3)
第一节 林产工业企业	(3)
第二节 工业企业管理及其发展	(7)
第三节 企业管理基本原理	(17)
第四节 企业管理基础工作	(22)
第二章 资金、成本、价格和利润	(26)
第一节 资金及其运动形态	(26)
第二节 固定资金	(29)
第三节 流动资金和专用资金	(35)
第四节 成本	(41)
第五节 价格和利润	(48)
第三章 技术经济分析	(54)
第一节 概述	(54)
第二节 现金流量和资金的时间价值	(55)
第三节 技术经济分析的方法	(59)
第四节 工业项目可行性研究经济评价	(71)
第四章 林产工业企业生产过程组织	(82)
第一节 林产工业企业的生产过程及其合理组织的要求	(82)
第二节 生产类型与成组技术	(85)
第三节 生产过程的空间组织	(88)
第四节 生产过程的时间组织	(93)
第五节 流水生产组织原理	(96)
第六节 自动线	(109)
第五章 经营决策与计划	(111)
第一节 市场调查与预测	(111)
第二节 经营决策	(119)
第三节 经营计划	(126)
第四节 网络计划技术	(132)
第六章 产品开发管理与价值工程	(138)
第一节 开发新产品和改革老产品	(138)
第二节 新产品开发的程序	(139)
第三节 产品设计工作组织	(143)
第四节 工艺准备与日常工艺管理	(145)
第五节 产品开发计划	(148)

第六节 价值工程	(150)
第七章 生产计划与生产作业计划	(157)
第一节 生产计划的主要指标及其确定	(157)
第二节 企业的生产能力	(163)
第三节 机械与家具企业生产作业计划的编制	(168)
第四节 制浆造纸、人造板与林产化学加工企业生产作业计划的编制	(174)
第五节 制料(下料)计划的编制	(179)
第六节 投产顺序的优化	(182)
第七节 生产调度工作	(188)
第八章 劳动组织和劳动定额	(193)
第一节 劳动生产率	(193)
第二节 劳动组织	(192)
第三节 劳动定额	(196)
第四节 劳动定员	(207)
第九章 物资管理	(210)
第一节 物资管理的意义、任务和物资的分类	(210)
第二节 物资消耗定额	(211)
第三节 物资储备定额	(218)
第四节 物资供应计划	(220)
第五节 仓库管理	(222)
第六节 物资节约和合理利用	(224)
第十章 设备管理	(226)
第一节 设备管理的内容及其技术经济指标	(226)
第二节 设备的选择与使用	(227)
第三节 设备的维护和修理	(229)
第四节 设备的改造与更新	(238)
第五节 国外设备管理简介	(243)
第十一章 质量管理	(245)
第一节 概论	(245)
第二节 质量管理的统计方法	(249)
第三节 工序质量分析	(259)
第四节 工序质量控制	(266)
第五节 质量检验	(271)
附录	(283)
主要参考文献	(287)

绪 言

《林产工业企业管理与技术经济》这本教材是根据专业培养目标和工程技术人员实际需要编写的。全书由林产工业企业管理和技术经济两大部分组成。

林产工业企业管理学是系统研究林产工业企业管理的一门科学。它由一系列的管理理论、管理原理原则、管理形式、管理方法、管理制度等组成，是林产工业企业管理实践活动在理论上的概括和反映。

技术经济学是研究各种不同的技术政策、技术方案、技术措施的经济效益的科学，因此也可以把它叫做技术经济效益学。

为了研究本课程，就要掌握和处理好技术与经济、技术与管理、管理与经济的相互关系。

技术与经济是人类社会进行物质生产不可缺少的两个方面。它们是密切联系、互相制约和互相促进的。技术进步是推动经济发展的重要条件和手段。而经济发展的需要又是技术进步的动力和方向。

技术进步是指人们在生产中使用效率更高的劳动手段、先进的工艺方法，以推动社会生产力不断发展的运动过程。它反映了生产力中物质技术基础的变革，是促进经济增长的主要因素。实践证明，技术进步往往会带来很好的经济效益。例如电气动力比蒸汽动力和人力、畜力在技术经济方面具有很大的优越性，因而被广泛采用和推广，从而极大地促进国民经济的发展和人类物质文化水平的提高。

经济发展对技术进步也有很大的作用和影响：

首先，经济发展的需要是推动技术进步的动力。任何一项新技术的产生都是经济上的需要引起的。如蒸汽机的出现，它是由于生产力的发展，要求改革简单的手工劳动生产方式，以扩大生产规模而产生的。这便是第一次产业革命。为了实现大机器工业生产又要求新的动力机，随之出现了电动机。此后，电子计算机、数控机床和原子能电站等新技术的发展，都是由于经济发展的需要而引起的技术进步的成果。

其次，技术发展受经济条件的制约。技术进步不仅取决于经济上的需要，而且还决定是否具备广泛使用的可能性。这种可能性包括与采用该项技术相适应的物质及经济条件。如近代原子能技术的发明为当代技术进步开辟了新的前景，但是受到经济条件的限制，当前还不能广泛应用于生产，只在少数几个国家，得到有限度的应用。

所以说，技术与经济在生产中是密切联系的。当研究技术发展时，要从经济方面给技术发展提出要求和指出方向，使技术有效地为发展社会主义经济服务，尽可能获得最大的经济效益。在考虑经济发展时，应为促进技术进步开辟新的领域，尽量采用先进的技术手段和工艺方法，以发挥最大的技术效果，更好地促进经济发展。

显然，先进的技术，还必须通过先进的管理才能发挥它的作用。有人把科学技术现代化和管理现代化比作是发展经济的“两个车轮子”，是很有道理的。我国多年来的实践经验证

明,实现社会主义四个现代化没有先进的技术是不行的;但是,仅仅有先进的技术没有先进的管理,也不可能有效地发挥先进技术的作用,因而也就不可能加速实现四个现代化。

经济的发展,也必须依靠科学的管理。同时由于经济发展的需要,又促进管理的改革和提高。

总之,企业管理的目的是为了提高企业的经济效益。通过技术经济分析的方法,从各种技术方案中选择技术上先进、经济上合理并获得提高经济效益的最优方案。这就要求把技术、经济、管理有机地结合起来,统一考虑。缺少任何一个方面,都会给企业带来损失。

企业的工程技术人员,要做好本职工作,除了要精通本专业的技术外,还要有一定的技术经济和管理科学知识,才能把先进科学技术与良好的经济效益结合起来,用最少的物化劳动和活劳动消耗,设计和制造出更多的符合社会需要的、物美价廉的产品,更好地为我国社会主义建设服务,为人民服务。为了适应社会主义市场经济和对外开放的需要,为了实现四个现代化,必须使培养的工程技术人员精通本专业技术、学会管理,懂得经济。本课程就是为了这个目的而开设的。

本课程是一门综合性的学科。它既有自然科学的内容,又有社会科学的内容;既包括合理组织生产力方面的内容,又包括维护和改善生产关系与上层建筑方面的内容;既有理论方面的问题,又有大量的应用方面的问题。它和许多学科有密切的关系。为了学好本课程,就应注意综合运用已经学过的有关课程,如政治经济学、高等数学、数理统计、概率论、专业技术课和电子计算机的应用等的知识和技能。

在学习和研究《林产工业企业管理与技术经济》这门课程时,要有正确的指导思想和掌握一定的科学方法。

首先,必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导,以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义作为研究本课程的基本方法。

第二,必须注意理论联系实际。这就要求从我国的实际情况出发,实事求是地将管理科学理论和技术经济分析方法应用到我国林产工业企业管理的实践中去,重视总结自己的经验,同时也要重视学习有利于我国经济建设的国外先进经验。做到理论与实践的统一。

第三,必须树立系统观点和应用系统分析的方法。把研究对象作为由系统和若干子系统组成并作用于一个共同目标,互相联系又互相影响的有机整体,进行研究时要着眼于总体,注重实现总体的优化。

最后,注意定量分析与定性分析相结合。本课程采用了一些定量分析方法,把分析因素定量化,通过数量计算进行分析比较。特别是由于电子计算机的迅速发展,定量分析的范围日趋扩大,许多过去只能定性分析的因素现在可以进行定量计算。可是,现在还有大量尚无法定量化的因素,只能做定性分析。因此,在研究和学习本课程时,要注意将定量分析与定性分析结合起来。

第一章 林产工业企业管理概论

研究林产工业企业管理,首先要对林产工业企业有一个全面的、正确的认识,并要了解和掌握企业管理理论的发展、企业管理基本原理和企业管理基础工作等方面的基础知识,所有这些构成本章的内容。

第一节 林产工业企业

林产工业是以木材和林副产品为原料进行加工和利用的社会物质生产部门。它是一个多行业,多品种的加工工业。在当前,它主要包括:木材机械加工工业、家具制造业、制浆与造纸业、森林特产加工业和林产化学加工业等。林产工业部门是由许多企业所组成,它的生产经营活动是以企业为单位来进行的。所以,林产工业管理工作的对象是企业。我们研究企业管理,就要对林产工业企业本身有一个全面的、正确的认识和了解。这是探讨企业管理的立足点和出发点。

一、林产工业企业的分类

林产工业企业可按不同标志进行分类,这对研究工业企业的生产经营活动有着重要的意义。

1. 按企业的所有制形式分类 可分为全民所有制企业和集体所有制企业两类。全民所有制企业,它的生产资料归全体人民所有,是我国工业企业的基本形式之一,在整个国民经济中处于主导地位,起着重要作用。集体所有制企业,是社会主义公有经济的另一种形式,其生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有。

2. 按企业的生产规模分类 可分为大型、中型和小型三类。工业企业的生产规模,是指劳动力、劳动手段、劳动对象和产品在企业内集中的程度,以此来反映企业生产能力的大小。

划分企业规模大、中、小的标准和方法是随经济的发展而变化的,即不同国家、不同时期、不同行业的具体标准是不相同的。例如,我国林产工业各类企业规模曾如表 1-1 所示。然而在木材工业发达的国家,如美国、加拿大、芬兰等,大型的三板(胶合板、纤维板和刨花板)企业为年产 20 万 m³ 以上,中型为 5~19.9 万 m³,小型为 4.9 m³ 以下。另外在 60 年代我国林化工业松香年产量在 3 kt 以上即为大型企业。很明显,在技术和生产组织水平很低的时期的大型企业和目前现代技术条件下大型企业的标准是绝然不同的。即使大型企业,也与国外先进水平有很大差别。总之,只有不同生产规模,不同工艺特点,不同技术水平的大、中、小型企业同时并存,分工协作,互为补充、互相配合,才能互相促进,共同发展,满足国民经济发展和人民生活的需要。这是我国工业建设中客观存在的现实,也是世界各国经济发展的客观规律。据工商管理部门统计,我国大中型造纸企业占全国造纸企业总数的 1.4%,

表 1-1 林产工业各类企业规模表

项 目	计 算 单 位	大 型	中 型	小 型
松 香	年生产能力(kt)	10以上	5 以上	5 以下
栲 胶	年生产能力(kt)	5 以上	2 以上	2 以下
水 解	年生产能力(kt)	2 以上	1 以上	1 以下
热 解	年原料处理量(万原积m ³)	10以上	3 以上	3 以下
紫 胶	年生产能力(kt)		1 以上	
造 纸	年生产能力(kt)	3 以上	1~2.9	0.9以下
胶合板、纤维板和刨花板	年生产能力(万m ³)	3 以上	1~2.9	0.9以下

生产能力占总生产能力的43%；小型造纸企业占全国造纸企业总数的98.6%，生产能力占总生产能力的57%。由此可见，我国造纸企业的生产规模偏小，需要整顿改造。

据我国1983年统计，我国三板企业的平均年生产能力仅为0.42万m³（其中胶合板企业为0.4万m³，纤维板企业为0.3万m³，刨花板企业为0.8万m³）。而70年代的世界三板企业的平均年生产能力已达2.5万m³（胶合板企业为1.7万m³，纤维板企业为3.7万m³，刨花板企业为5.4万m³），其中美国三板企业平均年生产能力为10.4万m³（胶合板企业为5.5万m³，纤维板企业为12.5万m³，刨花板企业为13.2万m³），前苏联三板企业平均年生产能力为2.7万m³（胶合板企业为3.5万m³，纤维板企业为1.6万m³，刨花板企业为3.1万m³）。相比之下我国三板企业规模偏小。但是确定企业规模大小时，应遵循的基本原则是因地制宜，提倡适度规模。如果企业过小，使企业现代化程度受到限制，或者企业规模过大，使原料供应发生困难，都会严重影响到企业的经济效益。

3. 按企业的组织形式分类 社会主义工业企业为了合理地组织生产力，提高经济效益，更好地处理企业内部的分工协作和经济利益关系，根据生产技术特点和生产力水平的发展程度，常采取各种不同的组织形式。主要有以下几种：

(1) 单厂企业。即一个工厂就是一个企业。这种企业是由在生产技术上有密切联系的若干车间（下分工段、生产班组）和一些管理部门，服务部门所组成，全厂统一经营管理，统一核算盈亏，统一对外联系。

(2) 多厂企业。即由若干个工厂组成一个企业。它是按照专业化协作和经济合理的原则，把若干个在生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织起来，实行统一领导，统一经营管理，统一核算盈亏，在法律上统一为一个法人单位。按照技术、经营联系的方式不同，多厂企业有着不同的形式：① 按同类产品或相同工艺技术的工厂组成的专业公司。如家具公司等，由于产品或工艺相同（或相似），有利于产品专业化分工、工厂的技术改造和组织管理的加强。② 从原材料生产到成品加工、工艺过程前后衔接的局厂组成联合企业。如东北国有林区林业局木材采运生产、制材生产、家具生产等的联合。这种形式的企业，有利于增进各生产阶段之间的联系，节约运输费用，缩短产品的生产周期。③ 以综合利用物资为基础的联合企业或公司。如木材综合加工企业等。这种形式的企业，有利于综合利用物资，使物尽其用，提高木材利用率，降低成本，防止环境污染等等。④ 生产与科研相联合或者生产与销售相联合的公司或企业等。这种形式能加速新产品生产，节约使用技术力量。

多厂企业所属的工厂，如不独立自负盈亏(尽管也进行核算)，则只能是多厂企业的生产单位，而不是企业。反之，如多厂企业及其下属工厂都在进行独立核算，自负盈亏，则应将它们分别看作独立的企业。

按一定的原则把分散的企业组成多厂企业，是现代化大生产和科学技术发展的产物，具有生产规模大、技术力量强、资金雄厚，便于发展新产品和合理组织生产，提高经济效益等优点，是现代企业的重要组织形式。但是，组织多厂企业是有条件的，被组织在一起的工厂，它们在技术上或经济上是有关联的，是自愿的，公司要有一个强有力的组织机构，能把公司产品供销、人财物统管起来，公司、各分厂的经济利益能得到合理的确认。

(3) 经济联合体。是指松散的相对稳定的经济联合组织。参加联合的各方不改变各自的所有制性质，不改变隶属关系，不改变企业财政上缴渠道。本着自愿互利、平等协商的原则进行横向联合。其形式多样。按联合体的内容分为：生产联合、产供销联合、工商联合、工贸(外贸)联合、林工商联合、科研生产联合等。按联合体的管理方式分为：松散的联合、相对集中的联合、高度集中的联合。高度集中的联合实际上已经具有公司的性质，成为一种完整的企业组织形式。按联合体所包括的范围分为：本地区联合、本部门联合、跨地区联合、跨部门联合。按联合体的所有制分为：集体与集体联合、国营与集体联合、国营与国营联合等等。联合的内容和项目一律用合同固定下来，经济联合体的各方实行独立核算、自负盈亏。这种形式对于发挥企业优势，实现专业化生产，提高劳动生产率 and 产品竞争能力，搞活经济有重要的作用。

(4) 企业集团。是企业横向联合的一种高级经济组织形式，是以大中型骨干企业为主导，以适销对路的具有市场竞争能力的产品为纽带，由若干个有内在经济技术联系的企业为共同目标而建立的具有多功能的经济联合实体。企业集团不同于一般的经济联合体，也不同于一般企业性公司，它具有企业的基本特征，是一个经济实体。企业集团在技术上、经济上具有较强的综合功能，在组织上具有大跨度、多层次的特点，对于打破条块分割、地区封锁，实现资源的合理配置，促进技术进步、发展生产力；对于推动我国企业组织结构的合理调整；对于经济新格局的形成具有十分重要的意义。

除上述分类方法外，还可以按主要生产要素(劳动密集型、资金密集型和知识密集型)，产品生产重复性(单件小批生产、成批生产和大量大批生产)，集资方式(中外合资、中外合作和独资)，经营方式(国有企业、集体经营、承包经营、租赁经营、股份经营)等等，将企业进行分类。对企业进行科学分类，有利于按照不同类型企业的特点，提高企业生产经营活动的有效性。

二、社会主义现代林产工业企业的概念

社会主义现代林产工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事林产工业生产经营活动、依法自主经营、独立核算，自负盈亏的社会主义商品生产和经营的基层单位，具有一定权利和义务的法人。这个概念包括以下几个含义：

1. 企业的生产资料是社会主义公有制的，这就决定了社会主义国有工业企业的性质、生产目的、经营方针和经营思想等方面与私有制为基础的资本主义企业有本质区别，同时与公私合营、中外合资经营的企业也不同。

2. 现代林产工业企业是应用现代生产技术进行社会化大生产，大规模地采用机器和机

器体系进行生产,拥有比较复杂的技术装备,广泛地应用现代科学知识和技术;企业内部劳动分工精细,协作严密;生产过程具有高度的比例性和连续性;并有着广泛的外部联系。因而,它在生产力水平上,与以手工工具为基础的手工业企业有根本区别。

3. 林产工业企业是从事工业性生产经营活动,和为社会提供林产品或工业性劳务的经济组织。它是具有生产、技术、经济等方面的严格规定性的生产经营体系。因而,它在生产经营活动方式上,与从事商品流动活动的商业企业、与从事金融信贷活动的各种专业银行,以及农业企业、交通运输企业、咨询服务企业等有着明显的区别。

4. 社会主义林产工业企业是商品生产者和经营者。企业的生产经营活动,必须按照商品生产的特点,即自觉地运用价值规律来进行,实行独立核算,自主经营,以销售自己的产品或从事劳务所取得的收入抵销支出,通过盈利不断扩大再生产。因而,它在经济利益上,与不实行独立核算、自负盈亏的生产单位、政权组织、行政组织和文教卫生系统的学校、医院等事业单位不同。

5. 林产工业企业是具有符合国家规定的资金数额,有组织章程、组织机构和场所,能够独立承担民事责任,经主管机关核准登记的经济组织。它具有法人地位,厂长是法人代表。国家法律保障企业的正当经营和合法的权益,同时也监督企业履行法律规定的义务,促使企业正确处理各种复杂的经济关系。因而,它在法律地位上,与行政组织的附属单位 and 经济组织的内部机构不同。

三、全民所有制林产工业企业的权利和义务

(一) 企业的权利

企业的根本任务是:根据国家计划和市场需要,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。为了使企业有能力完成所承担的任务,国家必须赋予企业相应的权利。企业的权利,是指企业在进行生产经营活动时,所应具有的生产、供、销、人、财、物等方面的经营自主权。目前这些权利主要有:在国家计划指导下,企业有权自行安排生产社会所需要的产品或者为社会提供服务;企业有权要求调整没有必需的计划供应物资或者产品销售安排的指令性计划;企业有权自行销售本企业的产品,国务院另有规定的除外;企业有权自行选择供货单位,购进生产需要的物资;企业有权自行确定产品价格、劳务价格(国务院规定由物价部门和有关主管部门控制价格的除外);企业有权按照国务院规定提取和使用分成的外汇收入;企业有权依照国务院规定支配使用自有资金;企业有权出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产,其中非闲置、多余固定资产的出租、转让须经政府授权部门批准,以上所得的收益必须用于设备更新和技术改造;企业有权确定适合本企业情况的工资形式和奖金分配办法;企业有权按照国务院规定决定录用、辞退等用人办法;企业有权决定机构设置及其人员编制;企业有权拒绝任何单位向企业摊派人力、财力、物力;企业有权依法用现有的固定资产、流动资金以及工业产权向其他企业、事业单位投资,持有其他企业的股份;企业有权依照国务院规定发行债券。

为了推动全民所有制工业企业进入市场,增强企业活力,提高企业经济效益,1992年7月24日国务院颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,该条例对上述企业权利做了更明确的解释和具体规定。

(二) 企业的义务

企业要完成上述任务,必须在国家政策、法令和计划的指导下,对国家承担一定的责任,即企业的责任。企业的责任,是指企业在从事生产经营活动和处理对外经济关系时,应该履行的义务。目前这些义务是:企业必须全面完成指令性计划,企业必须有效利用固定资产,保障固定资产的正常维修、采用新的技术成果,改进和更新设备;企业必须遵守财务制度、劳动工资制度和物价管理,依法缴纳税金、费用、利润,接受财政、审计、劳动工资和物价等机关的监督;企业必须保证产品质量和服务质量,对用户和消费者负责;企业必须节约能源和原材料,努力降低成本;企业应当不断改善劳动条件,做好劳动保护和环境保护工作,做到安全生产和文明生产;企业必须加强思想政治教育、科学文化教育和技术业务培训,不断提高职工队伍的素质;企业应当倡导和奖励职工进行科学研究、发明创造,开展技术革新、合理化建议和社会主义劳动竞赛活动;企业必须保障和维护工会与职工的合法权益。

第二节 工业企业管理及其发展

一、企业管理的概念、性质和职能

企业管理是企业为实现生产经营目的,根据客观规律的要求,对企业的人、财、物、时间、信息等要素和生产、技术、经济等进行计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总称。这一概念表明:

第一,企业管理是有明确的目标或目的的过程。这一过程是指既定的目标或目的的实现。目标完成的程度,是衡量管理有效性的主要依据。因此,工业企业管理的任何活动,都必须为实现既定的目标服务。

第二,管理是抱有一定目标的人,为实现既定目标进行的活动。管理的要素既包括人的要素,也包括物的要素(劳动资料、劳动对象以及消费品)。但是,只有通过人的活动才能有物的活动,通过人对物的关系,通过人与人的相互关系,物才具有社会意义。因此,充分发挥人的积极性和创造性,是搞好管理的根本因素。

第三,企业管理是在一定的外部环境和内部条件下进行的。这些客观条件是不以人们的意志为转移的实际存在的现象、关系和过程。它左右着人们的目标、意图和活动方式。企业的外部环境,包括经济、政治、技术、社会和伦理等多方面的因素,它是企业生存的环境。企业内部条件,是涉及企业的人、财、物各个方面。企业只有按照这些客观条件的要求,对企业的生产经营活动进行有效的管理,才能真正成为科学管理。违背客观规律的瞎指挥不能叫做管理。所以,企业管理就是使企业的供、产、销各个环节相互平衡衔接,使企业的人、财、物得到合理组织和充分利用,以实现企业的目标和任务。

第四,企业管理是通过计划、组织、指挥、协调和控制等职能(或功能)来进行的。

随着生产力的发展,在现代企业中,管理的地位和作用已逐渐被人们所认识。美国认为他们是三分靠技术,七分靠管理,而一举成为世界经济强国;日本认为他们是靠科技和管理这两个车轮,促使经济的腾飞,而一跃成为世界另一个经济强国。我国现实是科学技术和管理都比较落后,企业当前首要解决的问题是管理。据估算只要管理水平提高了,靠目前的固定资产,经济效益还可以提高50%乃至一倍。可见管理上的潜力比生产技术上的潜力要大得多。

企业管理的性质是两重的,这是马克思研究资本主义企业管理时首先提出的。由于生产

过程总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行，它既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。由于生产过程的两重性，使企业管理也必然具有两重性，一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性；另一方面它具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。正如马克思所说，凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。管理的两重性分别表现为合理组织生产力——指挥劳动的职能；维护和发展生产关系——监督劳动的职能。指挥劳动是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件，是一切社会化大生产所具有的共性；监督劳动是维护生产关系和实现社会生产目的的重要手段，是不同的社会制度和生产关系所具有的个性。在资本主义制度下，“监督劳动”体现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下，“监督劳动”不再是剥削雇佣劳动，而是成为巩固和加强集体劳动的条件，为实现社会主义生产目的服务，一般不再具有阶级对抗的性质。所以，企业管理的自然属性主要取决于生产力发展水平和劳动社会化的程度，而不取决于生产关系的性质。企业的社会属性主要取决于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。我们通常所说的企业管理性质的变化主要指的就是企业管理社会性质的变化。

工业企业管理的两重性，是马克思关于工业企业的一项理论，研究它有着重要的理论和实践意义。在理论上，它是解决企业管理研究对象的理论依据，是学习和研究企业管理的基本指导思想，它使我们进一步认识社会主义企业管理和资本主义企业管理的根本区别，正确对待资本主义的管理理论、管理方法和管理经验，科学地总结我国企业管理的经验，逐步创立具有中国特色的企业管理新体系。在管理实践上，它帮助我们全面地把握社会主义企业管理的任务和内容，既要抓生产力的合理组织，研究自然规律、生产技术，又要注意调整生产关系和改革上层建筑，研究经济规律；既要注意发挥生产技术的作用，更要注意发挥人的作用，加强思想政治工作，调动人的积极性。只强调管理的生产技术方面或只强调管理的生产关系方面，都是片面的和有害的。

企业管理的两重性是通过指挥劳动和监督劳动这两种管理职能表现出来。企业管理要保证企业生产过程正常进行，就必须具有合理组织生产力的职能和维护生产关系的职能。正是由于这两个基本职能在企业管理过程中共同结合发生作用，才能使生产力得到发展，生产关系得到维护和完善，生产过程得以顺利进行，生产目的得到实现。当它们结合在一起作用于企业生产过程时，则表现为各种具有相对独立性的管理活动，即各种管理的具体职能。这些职能都要贯彻到企业生产经营活动的各个方面，是统管全局的、综合性的职能。

企业管理的职能是指企业为了实现有效管理所具备的功能。这些具体职能是：

1. 计划 是根据国家计划，社会需求和企业内部的条件，通过调查预测，进行科学决策，确定经营方针和目标，制定计划及确定实现计划的措施、方法和手段。广泛地说，它包括调查研究、预测未来，综合平衡，作出决策（也就是确定目标、决定方针、选择方案等），制定长期和短期计划，确定实现计划的措施和方针，并将计划指标层层分解落实到各个部门，各个环节，以便进行控制、考核和组织实现。所以，企业管理的目的，就是从计划开始，由计划来体现，并用计划来保证实现。计划成为企业一切生产经营活动的纲领，成为一切管理活动的灵魂。企业中每一个管理者和生产者都有行使计划的职能。计划的正确与否对企业的成败具有决定作用。它是企业管理的首要职能。

2. 组织 就是按照计划将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面，从劳动的分工和协作上，从相互关系上，在空间和时间的结合上，在对外往来上，科学合理地组织起来，形成一个有机整体，充分发挥它们应有的作用。企业组织可分为管理机构组织和生产组织以及每个职工的作业组织。管理机构组织规定着企业的组织层次和组织系统，以及各个组织单位(部门)的职责分工，及其相互关系。生产组织是对企业的生产布局，各个生产环节的划分和衔接的组织。作业组织(工作组织)则规定着每个职工的职责分工及其相互关系。一个高效的管理组织系统，应该正确挑选、配备人员，明确各级管理机构和人员的职责范围，适时地进行调配或调整。企业组织机构的形式是随着企业生产经营的发展不断演变。企业的生产规模不同，组织形式也不一样，主要的形式有直线职能制、矩阵制和事业部制等。

3. 指挥 就是对企业各级各类人员的活动的指示、命令、督促、教育和正确处理各种关系，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。要实现科学的指挥，必须建立统一的强有力的生产效率的生产指挥和经营管理系统，对企业的生产经营活动实行统一领导、统一指挥，及时解决生产经营过程中出现的各种问题。这是实现集中统一指挥的重要保证。指挥的原则有二：一是目的协调的原则，指挥每个职工的工作都必须与企业的生产目的相协调，为完成企业的任务而有效地进行工作；二是指挥统一化原则，指挥要统一，命令要统一，避免多头领导。指挥的方式：一种是强调运用管理权力，以命令、指示等强制性方式进行指挥和领导；另一种是强调人群关系(人与人关系)，反对强制性指挥，以民主方式进行指导、教育和激励，使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极性。我们应该把两者结合起来，就是思想政治工作和行政命令相结合，才是最好的指挥。担任指挥工作的领导者，是整体利益的负责者与裁决者，只有整体利益才是他行动的准则。

4. 控制 控制也称监督。就是对企业的生产经营活动情况进行检查，考察实际进行的情况与计划目标的差异，分析原因，采取措施，进行预防和处理，保证计划的实现。控制的内容是多方面的，有生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等等。控制必须以计划和标准为依据，计划和标准越明确、全面和具体，控制的效果就可能越好；而计划和标准又要依据控制来实现。所以，控制与计划、标准有着密切不可分的关系。控制要有组织机构，合理的规章制度，明确的责、权、利相结合的经济责任制。控制程序是：

(1) 确定标准。标准是工作成果的规范。主要是方针、政策、计划、预算、工作表现等，最理想的标准是可以考核的目标，能做到具体、明确和量化。

(2) 衡量成效。按标准来分析评价生产经营活动的实际成果。

(3) 纠正偏差。采取措施纠正计划执行中的缺点，或修正调整计划目标。

控制方法，根据各项业务的不同，采取不同的控制方法。可以用一项标准，也可以用多项标准进行控制。按纠正措施的重点可分为：

(1) 预先控制。及时掌握信息，对将要出现的偏差及时采取措施纠正的一种控制。如不能立即产生具体成果活动的管理人员，考察比较困难，则必须加强事前控制，经常检查他们的活动，是否符合规定的岗位责任制、职责条例和工作规范 and 标准，不能等待他们活动结束后，再来控制。

(2) 现场控制。由人直接在作业现场，采取纠正措施，进行控制。

(3) 反馈控制。分析生产经营活动的实际结果，找出发生偏差的因素，包括潜在的因素，采取措施进行控制。如直接生产的生产工人、打字员、销售员等，通过原始作业统计报表，

抽样统计、电视、信号等方法，获得实践活动成果的数据和信息进行控制。

5. 协调 协调也称调节。就是通过交谈和会议等形式，沟通情况，解决矛盾和消除脱节现象，调整和改善上下左右之间的关系。使企业的各个方面，各个环节紧密配合，步调一致，以保证生产的顺利进行。协调的内容可分为纵向协调和横向协调、内部协调和外部协调。纵向协调是上下级领导人员和上下级职能部门之间的活动的协调；横向协调是同级各单位，各部门之间活动的协调。内部协调是在企业系统内部所进行的协调活动，如企业的各部门之间、人财物之间的协调，各生产环节之间的协调等；外部协调是企业系统与系统外部环境的协调，与其他单位的协调，如供、产、销的协调等。搞好协调工作的关键，在于企业全体职工，都能准确了解自己在完成共同任务中必须承担的责任，包括对相关单位提供协作的责任。树立全局观念，互相协作支援，以发挥企业的整体功能，提高企业的整体利益。

企业管理的五个具体职能，不是独立存在的，它们是相互联系、相互制约、相互渗透，

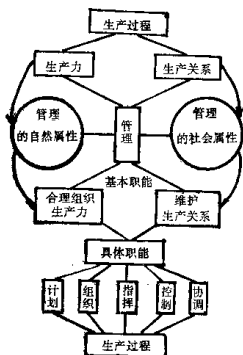


图 1-1 企业管理的性质和职能示意图

构成一个有机整体，缺一不可。从总体上看，是按计划、组织、指挥、控制、协调这个程序展开的。即通过计划，明确企业的目标；通过组织，建立实现目标的手段；通过指挥，建立正常的生产经营秩序；通过控制，检查计划的实施情况；通过协调，纠正偏差，使各方面工作，更加协调，使计划更符合实际，从而保证计划的贯彻执行和实现。但从具体上看，是互相渗透的，你中有我，我中有你。在计划阶段，如果不是一个人的计划，那就必须有组织、有指挥、有控制等等，否则就无从计划；在组织阶段，也要发挥计划、指挥、控制等职能；在控制阶段，控制的标准是计划，有效的控制，也要通过严密的组织和强有力的指挥来实现；同时，控制职能所得到的信息和结果，又反馈给管理者，作为新计划的依据。这样，计划、组织、指挥、控制、协调等，就形成了管理工作的循环。企业管理的性质和职能的关系，如图 1-1 所示。

二、资本主义企业管理的发展

企业管理作为一门科学，是在工厂出现以后，随着资本主义生产的发展而逐步建立和发展起来的。同时，它对资本主义的发展也起了重要的作用，它同产业革命、科学技术一样被看成是资本主义发展的三大支柱。在其发展的过程中，积累了丰富的经验也得到很多教训。了解企业管理的发展历史，目的在于吸取经验教训，创造管理科学和管理实践更好的未来。资本主义企业管理的发展，大体上经历了三个阶段。

（一）传统管理阶段、经验管理阶段

传统管理阶段是从 18 世纪 80 年代到 20 世纪初，即从资本主义工厂制度确立起，到资本主义自由竞争阶段基本结束为止，共经历了一百多年时间。传统管理的特点，没有摆脱小生产方式的影响，仍然靠个人的经验进行生产和管理。工人凭经验进行操作，没有统一的操作

规程：生产定额没有经过科学的测定时，是管理人员依据经验或估计来确定的；管理人员凭经验来管理，没有统一的管理办法；工人和管理人员的培养，只靠师傅传授经验，没有统一的要求和标准；工厂由创业者所统治，企业的业绩主要决定于这些领导者的个人经验和气质，生产效率不能提高，社会生产力发展缓慢。在这个时期，虽然也出现有亚当·斯密的劳动分工论和劳动价值论，但是并没有形成一套系统的管理理论。从管理学的角度看，基本上是处于积累实践经验的阶段。这种状况到了20世纪初，已不能适应资本主义发展的需要，客观上要求向科学管理过渡，这样企业管理就进入科学管理阶段。

（二）科学管理阶段

科学管理阶段，大约是20世纪初到20世纪40年代，经历了近半个世纪的时间。科学管理，就是遵循客观经济规律，运用科学技术，在进行数值分析的基础上，谋取最佳经济效益的组织管理。它是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。科学管理是以实际管理人员为主体进行研究开始的。其代表人物是泰罗，他提出了科学管理原理以及有关的制度和方法。其内容是：①工作定额原理。通过对工时和操作的研究，制定出标准的工作定额，这是科学管理的基础；②标准化原理。包括操作方法、工具、材料、作业环境的标准化，按照操作标准培训工人等；③实行有差别的计件工资制。对完成定量作业的工人，支付较高的工资，而对完不成作业的工人，支付较低的工资；④实行职能管理。把管理职能和执行职能分开，指出企业高层领导应按照例外原则进行管理；⑤“第一流工人”原理。对工人进行挑选和教育培训，为其找到最合适的工作，培训其成为第一流工人，激励他们尽最大的力量去工作；⑥在劳资双方之间培养“诚意合作”精神，鼓励提高劳动生产率对劳资双方都有利。与泰罗同时代的还有美国的甘特，首创了用于计划管理的甘特图，就是现在用的作业计划，使生产组织工作逐步标准化；美国的福特创立了流水生产线，把生产过程的时间组织和空间组织统一起来，促进生产组织工作进一步标准化，并为生产自动化创造了条件；德国的韦伯，提出了理想的行政组织体系理论；此外，还有法国的法约尔，在管理职能及其管理原则方面提出了计划、组织、指挥、协调、控制的“五功能”学说，创立了比较完整的系统的管理概念。这一阶段的特点是将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化，并运用科学方法和手段来研究和解决企业内部的生产管理问题。科学管理和泰罗制是资本主义时代的产物，列宁对科学管理作了全面的评价，指出它一方面是资产阶级剥削最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就。

（三）现代管理阶段

这个阶段，大体上是20世纪40年代开始直到现在。第二次世界大战后，资本主义经济高速发展，生产过程自动化、连续化程度空前提高。技术更新周期加快，市场竞争更加激烈，生产社会化程度和经济活动国际化程度的提高，促使企业管理进一步向现代化管理阶段发展。管理学者们发现，提高效率固然重要，但增加效果则更为重要。前者从战术上考虑加快生产速度、降低成本和减少疲劳；后者从战略上考虑确定正确的方针和政策，即经营决策问题。在这个阶段中，对于解决企业管理问题的两种不同的观点，形成了两个管理学派，即管理科学派和行为科学派。管理科学派认为，企业管理问题的解决，主要依靠科学的计算。其理论实际上是泰罗的“科学管理”的原理和方法的继续和发展。它是从操作方法、作业程序的研究向科学组织的研究上扩展；同时，吸收了现代自然科学和技术科学的新成果，如运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，从而形成一种现代的组织管理科学。行为科学